

วารสารบริหารการศึกษา มศว  
ปีที่ 12 ฉบับที่ 23 กรกฎาคม – ธันวาคม 2558

## การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

### Quality Change Management

<sup>1</sup>ศรีจริน ลิ้มมาลี <sup>2</sup>ดร.สมชาย เทพแสง <sup>3</sup>ดร.ราชันย์ บุญธิมา <sup>4</sup>ดร.กาญจนา สิงห์สา

Srijarin Simmalee, Somchai Thepsaeng, Rachan Boontima, Kanchana Singsha

<sup>1</sup>นิสิตหลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup>ที่ปรึกษาหลัก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>3</sup>ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>4</sup>ที่ปรึกษาร่วม ผู้จัดการโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์



### บทคัดย่อ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนที่สำคัญในยุคโลกาภิวัตน์เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 3) การมีส่วนร่วม 4) การวางแผนกลยุทธ์ 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 6) การประเมินผล 7) การพัฒนาบุคลากร 8) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงและ 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** การบริหารการเปลี่ยนแปลง, คุณภาพ

**Keywords:** Change management, quality

### บทนำ

การศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยการพัฒนาพลเมืองให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในทุกมิติอย่างสมดุลทั้งร่างกายและจิตใจมี ความรู้ที่จะนำไปสู่การคิดอย่างมีเหตุผล รอบคอบและระมัดระวัง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการดำเนินชีวิตเพียบพร้อมด้วยคุณธรรมสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เพื่อสร้างคนไทยให้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก คุณภาพการศึกษาจึงเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตที่เกี่ยวกับคุณภาพ การศึกษาเป็นอย่างมาก การบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเป็น คน ดี คน เก่ง และ มี ความ สุข จึง ต้อง เป็น กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จากการประเมินโรงเรียนคุณภาพระดับโลกพบว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์จากการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุด คือการพัฒนาคุณภาพครู [1] และจากความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีปัจจัยสำคัญ คือ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน และคุณลักษณะของนักเรียน การบริหาร การศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิด คุณภาพและได้มาตรฐานตามความต้องการของผู้เรียนพร้อมกับปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเป็นระบบอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา [2]

### ABSTRACT

Quality change management is essential in the school administration in the era of globalization. It allows school administrators to achieve effective school management and generate maximum effectiveness.

Listed following are the key elements of effective change management 1) Transformational leadership 2) Preparing for change 3) Participation 4) Strategic planning 5) Execute change management 6) Evaluation 7) Personnel development 8) Maintaining change 9) Continuous improvement

สถาบันการศึกษามีพันธะผูกพันในการให้การศึกษาอบรมที่ครบบริบูรณ์ โดยผ่านกระบวนการซึมซับทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบและด้วยวิจรรณญาณรอบคอบ กระตุ้นให้นักเรียนฝึกฝนสติปัญญา โดยอาศัยการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเสนอความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้นักเรียนสามารถค้นหาความหมายและสัจธรรมจากประสบการณ์ของตน [3] โรงเรียนคาทอลิกให้การศึกษาล้อมเกล้าด้านจิตวิญญาณให้กับเด็ก วัยรุ่น และหนุ่มสาวภายใต้บริบทความเห็นเชิงสากลแบบคาทอลิก ค้นหาวิธีการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่คงไว้ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ [4] นำนักเรียนให้พัฒนาบุคลิกภาพ เพิ่มพูนวุฒิภาวะสามารถใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าและมีความหมาย มีร่างกาย สติปัญญา จิตใจและจิตวิญญาณที่มีคุณภาพผสมกลมกลืนกัน ในความเป็นมนุษย์แท้ ให้การหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกมิติ [5]

แต่จากการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนคาทอลิกไหลตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เน้นการแข่งขันด้านวิชาการเพื่อชื่อเสียงจนขาดอัตลักษณ์การศึกษาแบบคาทอลิก ถูกชุมชนและผู้ปกครองมองว่า จำกัดโอกาสในการให้การศึกษาด้วยปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจ ทำโรงเรียนเป็นธุรกิจ เน้นการสอนด้านวิชาการมากกว่าการอบรมด้านศีลธรรม เป็นโรงเรียนของคนมั่งมี ขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ขาดความต่อเนื่องของการบริหารทั้งด้านผู้บริหารและนโยบายการบริหาร ขาดแผนพัฒนาที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ครุขาดทักษะในกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีจำนวนไม่เพียงพอ และสอนไม่ตรงวิชาเอก ขาดขวัญกำลังใจ ขาดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน [3]

สภาวะการณ์ดังกล่าวเรียกร้องให้โรงเรียนต้องทำการปฏิรูปให้สอดคล้องกับปัญหาดังกล่าว จากประสบการณ์ที่มีคุณค่าสามารถสร้างสรรค์ความคิดและวิธีการใหม่ๆ อย่างรอบคอบ โรงเรียนจำเป็นต้อง

พัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผล การพัฒนานุเคราะห์ การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนไปสู่คุณภาพเพื่อให้ส่งผลดีต่อการพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของประเทศต่อไป

### การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียน

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 3) การมีส่วนร่วม 4) การวางแผนกลยุทธ์ 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 6) การประเมินผล 7) การพัฒนานุเคราะห์ 8) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

#### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคือผู้ที่มีความบทบาทที่สำคัญที่สุดในการเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน สร้างความมั่นใจ มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จในการไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง [6] ผู้นำองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นทักษะหลักที่ผู้บริหารทุกๆ คนต้องให้ความสำคัญและสามารถใช้ได้ในเชิงปฏิบัติการอย่างเหมาะสม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรงและต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุด [7] พฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นจริงใจ จริงจังเต็มศักยภาพของแต่ละคน โดยมุ่งหวังให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง [8] ซึ่งผู้นำต้องเป็นบุคคลที่มีเจตคติ ความรู้

ความสามารถและทักษะที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา เพื่อบริการกระจายอำนาจ 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป[9]

ซึ่งภาวะผู้นำนี้สามารถฝึกฝนได้ ถ้ามีความตั้งใจแน่วแน่ ผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาด้วยตนเอง ศึกษาต่อ ฝึกอบรม และสร้างประสบการณ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการที่สำคัญของผู้นำ คือ ผู้นำต้องรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยศึกษาด้วยตัวเอง ศึกษาอย่างเป็นทางการ และการเรียนรู้จากผู้อื่น [1]

## 2. การเตรียมการเปลี่ยนแปลง

จากงานวิจัยได้สรุปไว้ว่าความสำเร็จอันยาวนานขององค์กรต้องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรแต่ละคนก่อน แล้วองค์กรจึงจะเปลี่ยนแปลงตาม ทั้งนี้เพราะองค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นเยี่ยมหรือรวดเร็วเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพลังสะสมของการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทุกคนในองค์กร[10]

การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้โดยง่าย ยิ่งความเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อนและความจำเป็นมากขึ้นเท่าไร ความยากในการเปลี่ยนแปลงก็มีมากขึ้นเท่านั้น ความยุ่งยากมักจะมากขึ้นเมื่อความเร่งด่วนมีมากขึ้นเช่นกัน ตามปกติบุคลากรและองค์กรจะยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและยอมเปลี่ยนตัวเองเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเมื่อใกล้ที่จะล้มเหลวเต็มที่แล้วเท่านั้น [11]

การเตรียมการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายใจเพื่อสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อม คือ การเตรียมบุคลากรที่สามารถรับบทบาทใหม่ตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถทำได้โดยทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรเพื่อตอบสนองและโน้มนำ

ทำให้เกิดการยอมรับ โดยในเวลาเดียวกันก็ให้ความสนับสนุนด้วยวิธีการต่างๆ และสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง [12]

บทบาทของผู้บริหารที่มุ่งประสิทธิผลจากการเตรียมการคือ ทำให้บรรลุปเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนในขณะเดียวกันก็มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพของการเตรียมการนั้นคือการเตรียมการต้องเกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด นอกจากนี้การเตรียมการจะต้องเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมอีกด้วย การเตรียมการในองค์การอาจทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ

ปภาวดี ประจักษ์สุนนิต [12]อธิบายว่าพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร การเตรียมความพร้อมอย่างรอบคอบจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกได้ การเตรียมความพร้อมจึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน รวมทั้งบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับตัวพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร ดังนั้น การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะเป็นเครื่องมือช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพันและบรรยากาศที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาก หากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ และจงใจให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงองค์การและมีการเตรียมการเปลี่ยนแปลง

## 3. การมีส่วนร่วม

การบริหารองค์การปัจจุบันพยายามหาวิธีการยอมรับ และทำความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้ที่อยู่ในองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นแนวคิดที่เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการควบคุมตนเอง และการควบคุมตนเองจะช่วยให้บุคลากรพัฒนาบุคลิกภาพของตนในด้านการตัดสินใจ การแสดงออก การ

ควบคุมงาน ตลอดจนทัศนคติและความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ[13]การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารคุณภาพ ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมนับว่าสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ความร่วมมือกันในการทำงานของบุคลากรทุกคนจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ [14]

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นยุทธศาสตร์เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ใช้กันแพร่หลายและได้ประสิทธิผลค่อนข้างมาก โดยมีจุดเน้นคือการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง [15]ในการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีบทบาทร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ผูกมัดและตกลงใจร่วมกันในการบริหารและพัฒนาโรงเรียน[16]

อากรีส (Argyris) อธิบายความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการดังนี้คือ [13]

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นบุคลากรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงาน และมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

2. การมีส่วนร่วมให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความร่วมมือนั้นจะแพร่กระจายไปทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้ง

ทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

หัวใจสำคัญของโรงเรียนในฐานะองค์กรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาและการดูแลนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองจะช่วยให้การเรียนการสอนของแต่ละคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะครูและผู้ปกครองสามารถเข้าถึงเจตคติของกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยกันแก้ปัญหาการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ [17]

#### 4. การวางแผนกลยุทธ์

การบริหารองค์กรใดๆ ผู้บริหารย่อมต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งด้านใดอยู่เสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะนำองค์กรก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายอย่างราบรื่น ผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนตามระบบ มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จ [18]การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวมความต้องการและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายซึ่งจะช่วยให้มีการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นอันดับแรก [19]

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุมิติทัศน์ขององค์กร ที่มีการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิมหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรมแผนงานหรือ

โครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางขององค์การที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ [20]

อำนาจ ชีระวนิช [21] ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ความพยายามขององค์การบรรลุภารกิจ โดยการบริหารจัดการความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นองค์ประกอบหลักทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติขององค์การ กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาถึงสถานการณ์ในระยะยาวขององค์การจากมุมที่กว้างออกไปและช่วยให้เกิดการใช้สมรรถนะและทรัพยากรภายใน อยู่ใน แนวเดียวกันกับสภาพแวดล้อมภายนอก

### 5. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการบริหารจัดการ และวิธีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องมีการกระบวนการที่เป็นระบบ [22] การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จะมุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นหลัก โดยไม่ละเลยความจำเป็นในระดับบุคคลในองค์การ เพื่อให้อำนาจให้บุคลากรสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้าสู่วิถีใหม่ได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งเพื่อรักษาระดับผลงานตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ไม่ให้เสื่อมถอยในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นพื้นฐานเสริมผลงานให้ดียิ่งขึ้น [23] กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ยกเลิกกระบวนการเดิม ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และทำให้กระบวนการนี้เกิดขึ้นอีกครั้ง กล่าวคือ องค์การในปัจจุบันจะต้องรักษาสถานะของการมีภาวะเสถียรแบบมีพลวัตร หรือการเป็นองค์การที่มีความนิ่งเงียบแต่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเสมอไว้ให้ได้ [7]

การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นลงมือเปลี่ยนแปลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงบ้างในระบบและในการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปจะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ คน โครงสร้าง เทคโนโลยี งาน และวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหมดจะต้องอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์ปัญหาอย่างถูกต้องแม่นยำ และเลือกวิธีการอันชาญฉลาด สุขุมและรอบคอบ อย่างไรก็ตามการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจะก่อให้เกิดการต่อต้าน ก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์การควรจะรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง มิเช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงมีโอกาที่จะล้มเหลวสูงมาก [24] การดำเนินการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการนำแผนที่มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสำคัญ ไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง

### 6. การประเมินผล

การประเมินผลงานคือการติดตามความก้าวหน้าเพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การประเมินผลงานยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจติดตามสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะอย่างจริงจังให้บุคลากรในองค์การได้เห็นโดยทั่วกันก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน พร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการโดยมีการรวบรวมสถิติเป็นรายวันและให้รายสัปดาห์เป็นรายเดือน การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืนอีกด้วย [25]

อามสตรอง [26] อธิบายว่า การประเมินผลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบแทนการปรับปรุงและพัฒนาผลงานระดับบุคลากรดังนั้นการประเมินผลงานที่เหมาะสมและชัดเจน

รวมถึงการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงผลของการดำเนินงาน การประเมินผลงานอย่างมีเหตุผล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนการวางแผนพัฒนาคนและองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

กระบวนการของการประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของระบบการบริหารองค์การ การประเมินผลงานของบุคลากรควรรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการ และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง สำหรับการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น[27]

#### 7. การพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จขององค์กร การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในอนาคต การตัดสินใจวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กร ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางองค์กรซึ่งจะมีผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ยังเป็นการที่ต้องกระทำสิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง คือจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อบุคลากรเข้าใจเหตุผลความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น[25]

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย [3] กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากร ให้ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องคุณค่าการศึกษาคาทอลิก รวมทั้งทักษะที่จำเป็น ในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) จัดอบรมครูและบุคลากรให้เข้าใจถึงคุณค่าและเป้าหมายของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และทักษะที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นครูมืออาชีพ และจิตวิญญาณครู โรงเรียนคาทอลิก 2) จัดกิจกรรมฟื้นฟูจิตใจครูและบุคลากรในระดับโรงเรียน สังฆมณฑล และ

สภาเพื่อให้ซึมซับในคุณค่าพระวรสารอย่างสม่ำเสมอ 3) นิเทศและติดตามการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร รวมทั้งเสริมแรงให้ครูและบุคลากรทำหน้าที่ที่บรรลุปาหมายการศึกษาคาทอลิก 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้แก่ผู้ปกครองเข้าใจและมีส่วนร่วม ในการหล่อหลอมนักเรียนตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก เช่น ปฐมนิเทศ การประชุมผู้ปกครอง จดหมายข่าว เป็นต้น 5) จัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง อย่างมีบูรณาการกับคุณค่าพระวรสาร และส่งครูและบุคลากรไปปฏิบัติงานในโรงเรียนต้นแบบ

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยในการสร้างโอกาสขององค์กร ให้เจริญก้าวหน้าได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันบุคลากรของแต่ละองค์กรก็ประสบปัญหาในหลายลักษณะ เช่น ระดับความรู้ ความสามารถ การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน แม้หลายองค์กรจะมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การบริหารบุคลากรจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะการดำเนินการอย่างเป็นระบบจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรในอนาคต [28]

#### 8. การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญมักเริ่มต้นมาจากความสำเร็จเกือบทุกกรณี นั่นคือ เกิดจากการทำสิ่งที่ถูกต้องได้เป็นอย่างดี [10]การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงหรือการหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นที่มุ่งทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้วอยู่ตัวได้ตลอดเวลา ไม่ให้บุคลากรหวนกลับไปมีพฤติกรรมแบบเดิม ให้แสดงเฉพาะพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุด คือ การจัดให้บุคลากรไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วรวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร ถึงการกระทำของเขาที่ผ่านมาเป็นอย่างไร พร้อมกับส่งเสริมสนับสนุนที่เมื่อพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ [29]การบำรุงรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างมั่นคง เป็นเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรที่ปฏิบัติการในสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการความสามารถในการจัดการกับ

ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากความสามารถในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติขององค์การหรือขั้นเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถขับเคลื่อนจากด้านบนลงด้านล่าง หรือเป็นผลจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นครั้งเดียวหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องก็ได้ ในกรณีของการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งต้องบำรุงรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่ การบำรุงรักษาผลการเปลี่ยนแปลง จะเป็นพื้นฐานสำหรับขั้นตอนการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การต่อไป การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความต่อเนื่องในพื้นที่หนึ่งขององค์การจะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่อื่นๆต่อไป[30]

การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง หรือการทำให้มั่นคง (Stabilization and Institutionalization) โดยต้องทำตามแผนที่วางไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน[31]

### 9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่โรงเรียนต้องดำเนินงานตามแนวประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบหรือวิธีการที่จะพัฒนาโรงเรียนตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเป็นฐานในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน [32]การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารคุณภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการปรับปรุงวิธีการต่างๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน การบริการและผลผลิต การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการช่วยลดปัญหา

ข้อผิดพลาดค่าใช้จ่าย และเป็นกระบวนการต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยเฉพาะการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับสู่บุคลากรปรับปรุงวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลสรุปในแต่ละขั้นตอนนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างทันทั่วทั้ง [28] ดังนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย Plan หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติการ Do หมายถึง การดำเนินการตามแผน Check หมายถึง การตรวจสอบและประเมินผล Act หมายถึง การปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารจัดการโรงเรียนคาทอลิกให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มีองค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 3) การมีส่วนร่วม 4) การวางแผนกลยุทธ์ 5) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 6) การประเมินผล 7) การพัฒนาบุคลากร 8) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง และ 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- [2] ไสวศิริ ทองถาวรและ สจิวรรณ ทรพวสุ. (2555). กระบวนการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในบริหารการศึกษาสู่คุณภาพสากล. กรุงเทพฯ: พลัสพลัสสคริปเตอร์.
- [3] สภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย. (2555). ก้าวไปข้างหน้าด้วยอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ปี ค.ศ. 2012-2015. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.

- [4] วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2553). เพื่อกล่อมเกลานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง เป็นสุข และมีชีวิตเพื่อผู้อื่น. ในการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม – กรกฎาคม 2553. หน้า 56-65. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- [5] สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2556). หลักการเบื้องต้นของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก. ในการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม – กรกฎาคม 2556. หน้า 90-97. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- [6] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- [7] สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). *The Leadership* ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชัน.
- [8] สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในหลักวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- [9] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- [10] แบล็ค, เจ. สจ๊วต; และ เกรเกอร์เซน, ฮอลต์ บี. (2553). ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- [11] เจอราร์ด ดี โกรว์ฟ. (2555). การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย: มุมมองจากภายในสู่ภายนอกในเรื่องการสร้างชาติ ภูมิภาควิทัศน์ และโลกาวิทัศน์. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [12] ปภาวดี ประจักษ์สุนิธิ. (2554). การเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. หน้า 5-12 พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- [13] จันทราณี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. นนทบุรี: บุ๊คพอยท์
- [14] สมชาย เทพแสง. (2548). ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษา คุรุศึกษบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [15] โกวิทย์ กังสนันท์. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม. สืบค้นเมื่อ 4 กันยายน 2558, จาก [kpi.ac.th/media/pdf/M7\\_115.pdf](http://kpi.ac.th/media/pdf/M7_115.pdf).
- [16] วินัย ดิสงส์ (2553). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน. ใน การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์. หน้า 11-28 กรุงเทพฯ: เป็นพับลิชชิง
- [17] Guryan, J.; Hurst, E.; & Kearney, M. (2008). Parental Education and Parental time with Children. *Journal of Economic Perspectives*. 22(3):23-46.
- [18] เอกชัย กี่สุขพันธุ์; ศิลปะชัย บุรณพานิช; และ นัยนา จันตะเสน. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- [19] รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาสู่พรหมแดน ในบริหารการศึกษา...คุณภาพสู่สากล**. กรุงเทพฯ: พลัสครีเอทีฟ.
- [20] ฉลอง ชาครประวีณ. (2552). **การพัฒนาหลักสูตรการส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- [21] อำนาจ ชีระวนิช. (2553). **การจัดการยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มาเธอร์บอสแพกเกจจิง.
- [22] จิรประภา อัครบวร;อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร;และ จารุวรรณ ขอดระมั่ง. (2552). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- [23] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)**. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- [24] ธวัช บุญขมณี. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- [25] ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา. (2557). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2557 จาก [phichit.dlt.go.th/mumng/m16.pdf](http://phichit.dlt.go.th/mumng/m16.pdf).
- [26] Armstrong, M. (2006). **Performance Management: Key Strategies and Practical Guideline**. 3<sup>rd</sup> ed. London: Kogan Page.
- [27] Schuler, R. S.; & Jackson, S. E. (2006). **Human Resource Management, International Perspective**. Mason, OH: Thomson South-Western.
- [28] สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. (2549). **ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป**. นนทบุรี: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- [29] Kotter, John P.; & Cohen, Dan S. (2002). **The Heart of Change: Real-life Stories of How People Change Their Organizations**. Boston: Harvard Business School Press.
- [30] Hossan, Chowdhury. (2015). **Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian**. **International Journal of Business and Management**. 10(6): 53-65.
- [31] Owens, R. G. (2004). **Organization Behavior in Education**. Boston: Peasson/Allen and Bacon.
- [32] สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). **การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.